

تاريخ الإرسال (2019-10-04)، تاريخ قبول النشر (2020-01-18)

أسماء سليمان العبد الرحمن

اسم الباحث الأول:

علي محمد جبران

اسم الباحث الثاني :

الإدارة وأصول التربية-التربية-اليرموك -الأردن

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Asoom_Ramadan@yahoo.com

إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/18>

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي الجزئي وتكونت عينة الدراسة من (331) قائداً أكاديمياً وإدارياً من قادة الجامعات الأردنية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من أربعة مجالات (مجال التخطيط، ومجال التنفيذ، ومجال المتابعة والإشراف، ومجال التقويم والمراجعة)، موزعة على (27) فقرة. بعد التأكد من إجراءات صدقها وثباتها؛ وذلك للحصول على نتائج الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.66) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لأثر نوع الجامعة ونوع الكلية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل في جميع المجالات باستثناء مجال المتابعة والإشراف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر العمر في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (50) سنة فما فوق، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل قسم خاص بإدارة المخاطر في الجامعات الأردنية يكون مهمته التعامل مع المخاطر الجامعية المحتملة.

كلمات مفتاحية: إمكانية تطبيق إدارة المخاطر، الجامعات الأردنية.

The possibility of applying risk management in Jordanian universities from the point of view of academic and administrative leaders

Abstract:

The study aimed to reveal the possibility of applying risk management in Jordanian universities among academic and administrative leaders, The partial descriptive survey method was used and the study sample consisted of (331) leaders and administrative, the study tool consists of four areas of questionnaire (planning, implementation, follow-up, supervision, evaluation and review). Distributed to (27) paragraphs, the instrument was tested for validity and reliability, in order to obtain the results of the study, findings revealed that The study concluded that the possibility of applying risk management in Jordanian universities among academic and administrative leaders came with ($M \leq 2.66$, $\alpha \leq 0.05$). There were no statistically significant differences at $\alpha \leq 0.05$ between the average of respondents estimates due to the effect of gender in all areas except the implementation of risk management policy and The differences in favor of females, and there were no statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) Among the averages of the attributed sample estimates are the effect of university and college type in all fields, and the presence of statistically significant differences on the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributable to the effect of qualification in all areas except follow-up and supervision, and the presence of statistically significant differences on the level of importance ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the effect of age in the study. The differences were in favor of the age group 50 and above The study recommended the need to form a special department for risk management in Jordanian universities to deal with potential university risks.

Keywords: possibility of applying risk management, Jordanian universities.

المقدمة:

تعاني الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العالمية من العديد من الأخطار التي تواجه مسيرة هذه المؤسسات، وتتشابه الجامعات العربية مع الجامعات العالمية من حيث وجود الأخطار، ولكنها تختلف في نوعية وشدة هذه الأخطار. فلو نظرنا إلى التصنيف العالمي للجامعات نرى أن الجامعات العربية عامة والأردنية خاصة تحتل المراكز المتأخرة في هذا التصنيف. وهذا يعطينا فكرة ومؤشراً سلبياً عن مستوى وجودة التعليم في الجامعات مقارنة مع الجامعات العالمية. والعالم اليوم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية... الخ، ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالخطر، حيث نديراً شؤون الحياة في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائراً في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة، لعل في مجمل القول أن نقرر أن إدارة المخاطر غدت علماً ذا قواعد وأصول ممنهجة، والحق أن هذا المصطلح قد راج في السنوات الأخيرة رواجاً كبيراً، نتيجة عوامل ومتغيرات كثيرة، جعلت الباحثين والمختصين يسلطون الضوء عليه، ويتناولونه من زوايا ومنظورات عديدة جلتها معني بعبء إداري اقتصادي محض (الأحمد، 2007م). على الرغم أن الإنسان عرف الخطر منذ أن خلقه الله - عز وجل- وبالتالي فقد لجأ إلى وسائل عديدة لتفادي الأخطار المحيطة، وذلك مصداقاً لقوله تعالى: ﴿يُؤَسِّفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَعْبٌ عَجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأَخْرَ يَابَسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاتُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (49)﴾ سورة يوسف (46-49)، وبالنظر إلى الآيات السابقة نلاحظ أن عملية إدارة المخاطر كانت تدار منذ آلاف السنين، فالإنسان يسعى على الدوام إلى استخدام الأساليب الحديثة لمواجهة مختلف المخاطر التي تواجهه. وبالتالي، فإن المخاطر أصبحت واقعاً حتمياً تواجهه الجامعات وسط المتغيرات المتعددة والمتسارعة لذلك على القيادات الانتباه إلى هذه المخاطر واتخاذ الإجراءات التي يمكن من خلالها تفادي هذه المخاطر لأن مسألة ضمان النجاح وتحقيق التطور والاستمرارية والجودة الشاملة لدى الجامعات لم يعد بالأمر السهل، بل أصبح يتطلب ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة المخاطر المحدقة بها، يكون أساسها يقظة مستمرة وحكمة وذكاء كبيرين من طرف إدارتها من أجل مواجهتها والتحكم في تأثيرها إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال العمل على وضع خطة مناسبة لإدارة المخاطر المحيطة بها لتكون كفيلة بإيجاد أفضل الأساليب والإجراءات القادرة على الحد من أثرها السلبي على نتيجة القرارات المتخذة وعلى أنشطتها والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية في معالجتها لتلك المخاطر، وبالتالي فهي تشكل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى في سبيل تحقيق تطلعاتها، ومؤسسات التعليم العالي - ممثلة بالجامعات - قد تجابه الكثير من المشكلات التي يمكن أن تتفاقم وتستحيل مخاطر تهدد مسيرتها وتجعلها بمنأى عن تحقيق غاياتها ومراميها، والحق أن المخاطر التي تواجهها الجامعات أولى بالبحث والدراسة من تلك التي قد تواجهها مؤسسات أخرى ويستحق أن تحظى بشيء من الدراسة التي تقف على أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد مسيرة الجامعات، وعلى الطرائق التي من شأنها أن تُحد من تلك المخاطر إما بتجنبها أو بالتقليل من أثارها السلبية (البرز، 2001م).

إدارة المخاطر:

يمكن القول أن المخاطر هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم، وبين ما يجب أن يتم أو هي انحراف الأداء المخطط له (الأداء المثالي Ideal Performance) عن الأداء الفعلي (Actual Performance). ويرى البعض أن المخاطر هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر في المؤسسات، وتغير من وجهة أدائه. تاريخياً وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار لمواجهة المخاطر وإدارتها وأول مقالة نشرت بهذا الصدد كانت في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان إدارة الخطر. وهذا يعتبر استجابة جديدة لمنع الخسائر التي تواجه الجامعات وفي هذا السياق حاول المختصون في إدارة الجامعات تطوير استراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات

الجامعة والمتمثلة بالخسائر لمختلف أنواعها، وبناء على ذلك فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ثقافة الجامعة تجاه المخاطر، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي، ويستلزم ذلك توافر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الأطراف المتعددة داخل الجامعة (الوادي والزعبي، 2011م).

إن مصطلح إدارة المخاطر يضم شقين الأول الإدارة والثاني الخطر، فالإدارة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على أعمال الجامعة أما الخطر فهو التباين في ما هو متوقع (علي، 2004م).

إن مصطلح إدارة المخاطر يشبه إلى حد ما مصطلح إدارة الجودة والتي يقصد بتا السيطرة على الجودة من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على حركة سيرها أثناء العملية الأكاديمية وبذلك فإن مصطلح إدارة الخطر يمكن تعريفها على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو التقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (الوادي والزعبي، 2011م: 14).

أما كروك فوردي (Crock Ford, 2002: 164) فقد عرفها على أنها تلك الأنشطة المؤدية إلى منع حدوث الخسارة". بينما يشير بوثريند وايمت (Bothrogod & Emmet, 2006: 17) إلى إدارة الخطر على "أنها عملية تركيبية تهدف إلى مساعدة العاملين على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح من أجل تحديد وتصنيف المخاطر ثم إدارتها والسيطرة عليها". كما يقترن مفهوم الخطر - إلى حد بعيد - بمفهوم التهديدات "Opportunity"، ويمكن فهم هذا الأمر بالقول أن جملة العمليات أو الأحداث التي تؤثر سلباً في تحقيق أهداف معينة تسمى مخاطر، ولكن هذه العمليات أو الأحداث إذا ما أحسن إدارتها والتقليل من أثارها السلبية ستصبح فرصاً تحقق للمؤسسات المزيد من التقدم والنمو نيل (Neil, 1986).

ولعل ما سبق يفصح عن أهمية أن تدار المخاطر إدارة فاعلة ورشيده، من هنا تفهم أهمية الحديث عن إدارة المخاطر "Risk Management"، التي يقصد بها عملية قياس "Measuring" وتقييم "Assessing" الخطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معه، وتضم هذه الاستراتيجيات: نقل الخطر خارج المؤسسة، أو تجنب الخطر، أو تقليل أثاره السلبية، أو القبول بتبعاته على أمل تلافيها بالمستقبل ألكساندر وشيدي (Alexander & sheedy, 2004).

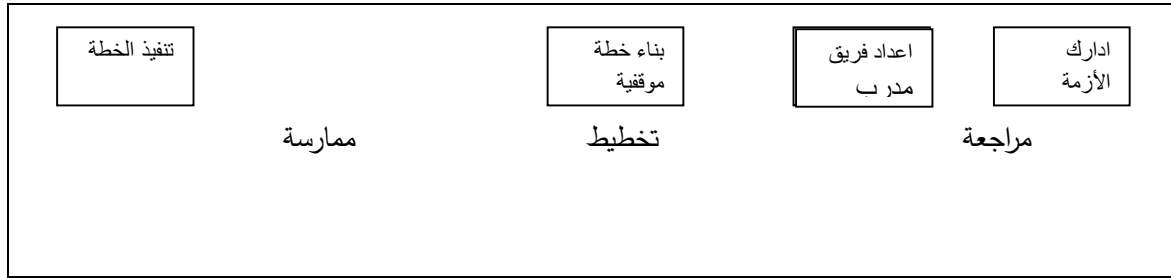
ويرى البراز (2001م) إن مصطلح إدارة المخاطر يمكن أن يعبر عنه "بمجموعة الأساليب والأطر التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة، بهدف منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزعات وصدمات، وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة خروج المخاطر إلى حالة المواجهة الفعلية". ومهما يكن من أمر، فإن إدارة المخاطر يجب أن تتم من خلال بعدين أساسيين (أبو قحف، 1999م): إدارة من الداخل إلى الخارج، وإدارة من الخارج إلى الداخل "Inside-out and outside-in"، أي أن لا ينظر في إدارة المخاطر إلى المستوى الداخلي للمؤسسة، بل وإلى المستوى الخارجي. وهذا يعني أن إدارة المخاطر ليس مجرد مجموعة من السلوكيات الميكانيكية من إجراءات أو قواعد أو جهود عقلية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات مدروسة تهدف إلى تقدير أزمة ما والتعامل معها بحجمها الحقيقي، لذا فإنها بحاجة إلى رؤية شاملة "Wholisticvision" تؤهل الآخذين بها لممارسة وظائف إدارية مختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، وعليه فإن إدارة المخاطر تتطلب وجود فريق مدرب تدريباً مميزاً وغرف عمليات، وبرنامج اتصال جماهيري داخلياً وخارجياً.

المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر "مفهوم إدارة الأزمات"

تكون الجامعة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضاً انخفاض فعالية المواجهة وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، وأولوية أمورها لا تحددها هي وإنما تحددها الأزمات المتتالية وبالتالي بدلا من أن تدير الأزمات تصبح مداراة بالأزمات.

تعرف الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام. أما إدارة الأزمات: "هي تقدير للأمر المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة (المومني، 2007م). أما الخطر هو مفهوم مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، أم الأزمة تعبر عن شيء حدث فعلاً، فنقول مثلاً خطر الزلازل (أي احتمال أن يقع أو لا يقع) ولا نقول أزمة الزلازل. كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما الأزمة أكيدة، كما أن تأثير الأزمة أوسع من تأثير الخطر (المومني، 2007م: 309).

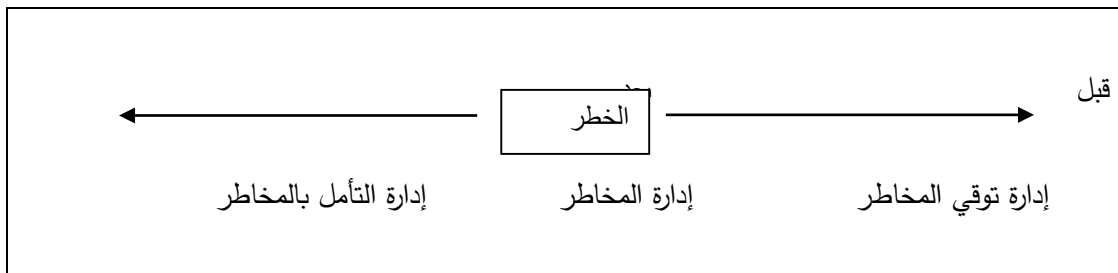
عناصر برنامج إدارة المخاطر قورد (Gorrod, 2003)



الشكل (1): يمثل عناصر برنامج إدارة المخاطر (2003)

وينبئ الشكل (1) عن أن إدارة المخاطر تبدأ أولاً بإدراك الخطر، ثم بإعداد مراجعة دقيقة له حيث يتم الكشف عن جوانب الاضطراب ونقاط الخلل، للعمل -من ثم - على تصميم خطة موقفية أو خطة طوارئ يتم وضعها للتنفيذ الفوري، وتتطلب هذه الخطة تشكيل فريق لإدارة الأزمة من المختصين المؤهلين، والبدء بتنفيذ الخطة فور حدوث الخطر أو انبثاق الأزمة. ويجدر بالفرق التي تضطلع بإدارة المخاطر أن تميز نوعين من المخاطر؛ الأول المخاطر التي يترتب عليها القليل من الخسائر، ولكنها كثيرة التكرار، والمخاطر التي يترتب عليها الكثير من الخسائر رغم أن احتمالية تكرارها قليلة، وأياً كان الأمر، فإن من المجدي أن يعلي الآخذون بإدارة المخاطر من قيمة ما سميناه منذ البداية بالرقابة التنبؤية، كما يحمل بهم القيام بعملية تأمل "Reflection" عقب كل أزمة لنقول نهاية الأمر أن إدارة المخاطر في أصلها عملية تنضوي على ثلاثة أطوار "يوضحها الشكل

(2)



الشكل (2): أطوار إدارة المخاطر (2003)

ولعله واضح أن فترة ما قبل الخطر هي تلك الفترة التي يسودها الاستقرار والأمن إلى أن يحدث الخطر، إما فترة ما بعد الخطر فهي التوقيت الأنسب للتأمل بالخطر من حيث طبيعته وكيفية حدوثه والظروف التي قادت إلى انبثاقه.

مراحل إدارة المخاطر:

تتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يوضح من خلالها الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، وفي هذا السياق حدد (الهاشمي، 2005م: 43) مراحل إدارة الخطر كما يأتي:

1. مرحلة تحديد الأهداف .

2. مرحلة التحديد والاكتشاف.

3. مرحلة تقييم المخاطر.

4. مرحلة اختيار استراتيجية لمواجهة المخاطر.

5. مرحلة التنفيذ.

6. مرحلة الرقابة.

ما يخص المراحل من (مرحلة تحديد الأهداف إلى مرحلة تقييم الأخطار فهي تعتبر بمثابة التمهيدي الأولي لمرحلة اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة الخطر فعلى مستوى الخطر الذي تواجهه المؤسسات الخدمية كخطر دائم يلزم نشاطات وفعاليات الجامعة فإن الأمر يحتاج إلى اختيار استراتيجية ملائمة تستطيع من خلالها تحديد مكامن الخطر وسبل معالجته وإحدى المناهج والأساليب الحديثة المعتمدة لمواجهة ذلك هو اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة.

أما المرحلة الخامسة فإنها تهتم بتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها من قبل المؤسسة من خلال إشراك كافة العاملين بتنفيذها. في المرحلة الأخيرة يتم إجراء المتابعة والمراقبة لملاحظة التغيرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح السياسات التي تتعامل مع الخطر أو الخطر ونتائج هذه السياسات. ولا بد من وجود نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة أهداف أولها معالجة جوانب القصور في مراحل التنفيذ وفي الوقت نفسه تعد هذه المعلومات المادة الأساسية للقرارات المتخذة من قبل الإدارة والتي من خلالها سيتمكن المسؤولون في المستويات الإدارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (الوادي والزعبي، 2011م: 22).

كما تتطلب وظيفة الرقابة وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح الانحرافات.

المخاطر التي تتعرض لها الجامعات:

حاول العديد من الباحثين تصنيف المخاطر وتحديد أنواعها، فقد أشار قرين وسريبي أن (Greene & Serbein, 2007) إلى نوعين من المخاطر الأول يتعلق بخطر الإنتاج العلمي والأفراد أما الثاني فيتعلق بخطر البيئة. أما ميمبر وقدجز Meber & Gedges, 2000) فقد حدد المخاطر بمخاطر ديناميكية، تقسم إلى مخاطر إدارية ومخاطر مالية، إضافة إلى مخاطر الإنتاج العلمي وتقسم إلى مخاطر سياسية ومخاطر الإبداع.

أما كروك فورد (Crock Ford, 2003) قسمها إلى مخاطر الحريق والطوارئ، مخاطر الحوادث الشخصية، المخاطر الاجتماعية، المخاطر السياسية والتقنية، نلاحظ من السابق إن هناك اتفاقاً مبدئياً حول مخاطر الإنتاج العلمي والصناعي والتقني وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على الجامعات وهذا يدفع باتجاه البحث عن برامج فعالة لتفادي الآثار الناجمة عن المخاطر.

إدارة المخاطر في الجامعات:

تعد مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات مؤسسات اجتماعية لاشك، إذ تسود الجامعة-أية جامعة - منظومة من العلاقات الاجتماعية توظف عملها، كما تظهر الجامعة ببنية اجتماعية ذات طابع تراتبي "Hierarchical". ميغان وبلانج (meighan & Blatch ford, 2004) كما تعمل الجامعة على إعادة إنتاج النظام القيمي السائد في المجتمع، إذ هي بطبيعتها الأكاديمية على علاقة بمؤسسات اجتماعية أخرى، لذا فإنها تعمل على الحفاظ على القيم الاجتماعية السائدة، وتربط أنظمة عديدة ببعضها بعضاً ففي الجامعات وحدها يربط النظام التعليمي بالنظام الاقتصادي، ويربط هذا الأخير بالنظام الاجتماعي، يعبر الجميع نهاية الأمر عن مزيج يعكس ثقافة ما ويجسدها.

وينتج عن هذه الطبيعة الاجتماعية للجامعة جملة من القيم والسلوكيات قد تقود إلى انبثاق مخاطر وتولد أزمات، فعلاقات الصراع والتنافس تحفل بها الكثير من الجامعات، والعنف الطلابي بات ظاهرة يهدد الجسد الجامعي، وتردي البحث العلمي أمر لاشك انه

سينحدر - بسمعة الجامعة الأكاديمية، والنظر إلى العاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين على أنهم أرقام فحسب أمر ينضوي على نكران جودة العمليات فيها.

وفي ما يأتي عرض لأهم المخاطر التي يمكن أن تعترض الجامعات وتحد من تحقيقها أهدافها المنشودة:

1. خطر نقص التمويل "Financing"

تحرص الجامعات بصورة مستمرة على التوسع في قبول أكبر عدد من الطلبة مع تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة، غير أن هذه الرغبة الملحة تصطدم بإشكالية التمويل، لأن التوسع ينبغي أن لا يقتصر على جوانب كمية حسب بل الأصل أن ترافق الجوانب الكمية جوانب نوعية تعود على الجامعة بسمعة أفضل، لذا فإن القائمين على الشأن الجامعي ينبغي أن تكون لديهم رقابة تنبؤية مؤهلة يراقبون من خلالها باستمرار إشكالية التمويل في الجامعة، حتى لا تقع الجامعة في أزمة تمويلية تؤثر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والأصل في جهاز الرقابة هذا أن يعمل جاهداً على ابتكار مصادر تمويل جديدة بأقل تكلفة ممكنة (جعفر، 2000م). وأن يفكر في الأسس العلمية والإدارية الصحيحة لاستغلال الموارد المتاحة للجامعة أفضل استغلال يؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة المتزايدة للمدخلات.

2. الأستاذ الجامعي ومدى التزامه بأخلاقيات المهنة:

درجت المؤسسات والمنظمات على تباين أعمالها وتنوع مهماتها على وضع دستور أخلاقي يعمد إليه العاملون في هذه المؤسسات ويلتزمون به كأساس لسلوكهم المهني المستحب. ويصدق ما قيل على الجامعات، فثمة معايير تشكل مجتمعة ما يمكن تسميته بأخلاقيات الأستاذ الجامعي التي يؤدي نكرانها إلى وضع الجامعة في جملة مخاطر وأزمات، وأهم هذه الأخلاقيات (الشخيلي، 2000م).

- التجرد والنزاهة: والتجرد يعني التحرر من الهوى والميل المغرض، توخي العدالة في التدريس وفي التعامل مع الطلبة دون تفرقة أو تمييز على أسس دينية أو طائفية أو عشائرية أو طبقية أو فئوية، وتتضمن النزاهة السلوك الرفيع البعيد عن الشهوات المادية أو الحسية، وتعني في مدلولها عدم الانجراف وراء أي نزعة تفقد الأستاذ الجامعي سمعته أو شرفه أو وزنه الاجتماعي.
 - التوجيه العلمي: تتمثل المهمة الكبرى للأستاذ الجامعي في صنع باحثين علميين جادين ومبدعين، ولا ينبغي أن تقتصر مهمة التدريس الجامعي على تكرار ما هو وارد في الكتب والمجلات العلمية والمعرفية المتخصصة، فالأستاذ الجامعي ليس مجرد قارئ ماهر.
 - الدقة والأمانة: وتظهر دقة الأستاذ الجامعي وأمانته بإيصاله المعلومات الدقيقة، وأدائه الواجبات على نحو يقبله ضميره المهني، وفي الوقت نفسه يكون أميناً مع ذاته ومع الآخرين من زملاء وطلبة.
 - الإحساس الوجداني تجاه الجمهور الطلابي: الأستاذ الجامعي ذو الخلق الرفيع ينهج سلوكاً ثابتاً ومتطوراً مع جمهور الطلبة فينظر إليهم باعتزاز وشرف، ويجعل من نفسه قدوة حسنة له بتعامله العقلاني والوجداني معهم.
 - معالجة السلوك غير السوي: ويقصد به هنا تكرار الغياب وتجنب القيام بالواجبات العلمية، والرغبة في الرسوب، والأستاذ الجامعي الملتزم يرصد الطلبة ذوي السلوك غير السوي ويستدعيهم إلى مكتبه ويقوم معهم حواراً ديمقراطياً دافئاً يقنعهم من خلاله بفداحة خطر يقومون به.
- إن غياب هذه الأخلاقيات عن ثقافة الجامعة "University Culture" يضع الجامعة أمام الكثير من المخاطر والأزمات، قد يكون بعضها داخلياً وقد يمتد البعض الآخر ليصبح ذا مستوى خارجي يضعف سمعة الجامعة أو يضر بمخرجاتها.

3. صعوبات ومشكلات البحث العلمي:

يعد البحث العلمي ركيزة هامة في مسيرة تطور الجامعة ونموها، ولعل البحث العلمي هو القناة الحقيقية التي تربط الجامعة بالمجتمع، فكل مجتمع بحاجة إلى بحوث علمية تستند إلى معلومات سليمة لحل المشكلات ولتحسين ظروف الحياة ولاتخاذ القرار السليم (يوسف، 2000م).

غير إن البحث العلمي يصبح خطراً حقيقياً يهدد الجامعة متى ما استخدم استخداماً خاطئاً، وتتجلى الاستخدامات الخاطئة في البحث العلمي بعدم تحري الدقة والموضوعية، وبالسرقات والسطو على جهود الآخرين دون توشي الأمانة العلمية والتوثيق، عدا ذلك، فإن البحث العلمي مرتبط إلى حد كبير بإشكالية التمويل، إذ لا يمكن تصور بحث علمي جاد دون توفير دعائم مالية وموارد ترفده لتجعله ذا جدوى وفائدة.

4. الفراغ والقلق الاستراتيجيان:

يقصد بالفراغ الاستراتيجي أن تعيش الجامعة في حالة من التشتت دون قرارات واعية، أو قدرة على التغيير بما يتلاءم مع استغلال الفرص المتاحة أو التكيف مع الظروف المحيطة، كما يشير هذا المصطلح إلى ندرة المبادرات الفردية والجماعية وغياب الحماسة في التميز والوصول إلى الجودة المطلوبة. أما القلق الاستراتيجي فهو معني بتناقس الإدارات أو الأقسام أو ظهور الصراعات بدلاً من التعاون بينها، كما يشير إلى عشوائية القرارات والتصرفات، وعدم القدرة أو الرغبة في الاستجابة للتغيير (أبو قحف، 1999م).

إن خطر الفراغ والقلق الاستراتيجيين يعود على الجامعة بآثار سلبية تماماً، إذ يعني شيوعه في جامعة ما انغلاق الجامعة ورفضها رياح التغيير، والحيلولة دون الوصول إلى الأهداف المرجاة منها كمؤسسة أكاديمية اجتماعية، كما يعني هذا الخطر تبني الأفراد في الجامعة لأساليب غير لائقة في حل الصراع.

5. التعصب الطلابي والعنف في الجامعات:

تشير ظاهرة التعصب (prejudice) في أصلها إلى انعدام الحوار العقلاني بين الأفراد ذوي الاختلافات العرقية أو المذهبية أو الجندرية بيت (Pate, 2000) ويقود غياب الحوار العقلاني بين طلاب الجامعة إلى حالة من الانغلاق على الذات والتعصب الأعمى، ورفض بعضهم البعض الآخر، وهذا مرتبط رئيس من مرتكزات العنف الجامعي، ويضاف إليه إشكالية التحرشات الجنسية ليشكلاً معاً الأسباب الأكثر شيوعاً في انبثاق العنف الجامعي.

الدراسات السابقة

يُعد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر في الجامعات موضوعاً حديثاً نوعاً ما، خاصة بالنسبة للجامعات الأردنية، لكن رغم ذلك توجد بعض الدراسات التي تطرقت له، ولكنها قليلة جداً مقارنة مع المواضيع الأخرى، لذلك سوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للتسلسل التاريخي، وذلك وفقاً لتاريخ النشر من الأقدم إلى الأحدث، وذلك لمعرفة التطور الحادث في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية، حيث أجري البعض من الدراسات:

دراسة ماك ويليام وتاييلور وسينغ (McWilliam, Taylor, Singh, 2002) التي هدفت الى التعرف على كيفية إدارة المخاطر وإعادة صياغة العلاقة بين المشرف والمرشح للدكتوراه، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدكتوراه في الجامعات حول العالم، وتم اختيار عينة من المشرفين والطلبة المشاركين في برامج دراسات الدكتوراه في جامعة أستراليا للتعليم العالي، وتوصلت النتائج إلى: عمل صلات واضحة بين أنظمة إدارة المخاطر للجامعات وتعليم الدكتوراه كمجموعة فرعية من أنشطة الجامعات من خلال ربط الإجراءات في جميع أنحاء العالم لتقييم أداء الجامعات إلى منطوق سلبي حول الخطر على أنه خطر والاعتماد على التنظير الثقافي للخطر.

هدفت دراسة الأحمد (2007م) إلى الوقوف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات الأردنية واقتراح آلية من شأنها أن تساعد القائمين على أمر التعليم العالي في التصدي لهذه المخاطر وذلك كله من منظور اجتماعي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الاستبانة، حيث أظهرت النتائج أن مفهوم إدارة المخاطر ذو أبعاد ثقافية واجتماعية وأن الجامعات شأنها شأن المنظمات والمؤسسات الأخرى عرضة للكثير من المخاطر والأزمات.

وهدفت دراسة الفقهاء (2012م) إلى المساهمة في نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعات العربية، عن طريق التعريف بها، وبيان أهميتها في حصر المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على النتائج التعليمي والتربوي، وتصميم أدوات مناسبة للوقوف عليها، وقياس الأهمية النسبية لعناصرها الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية، ومن ثم رسم معالم طرق مواجهتها، والتخلص منها، والتخفيف من أثرها، والهدف الخاص من الدراسة قياس مدى تطبيق جامعة فيلادلفيا لمتطلبات إدارة المخاطر فيها على المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا المتمثلة بمجلس الأمناء ومجلس الإدارة، والإدارة الوسطى المتمثلة برئيس الجامعة ونوابه والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والدنيا المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس)، وقد استخدم المنهج المسحي التحليلي، ومجتمع الدراسة جامعة فيلادلفيا، واستخدم الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن جامعة فيلادلفيا حققت نسبة إجمالية في مجال الالتزام بأصول إدارة المخاطر قدرها (78%) على مستوى الإدارة العليا، وما نسبته (64.4%) من وجهة نظر الإدارة الوسطى، وما نسبته (74.8%) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي نسب مقبولة إذا ما أخذ بالاعتبار أن الجامعة تنبعت لهذا الموضوع حديثًا، وأشارت إلى بعض نواحي التقصير في العمل على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية.

وهدفت دراسة الزبيدي (2014م) إلى تعرف مستوى إدارة المخاطر لدى عمداء الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1171) فردا من رؤساء الأقسام والتدريسيين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددهم (623) رئيس قسم وتدريب وتم بناء استبانة للتعرف على إدارة المخاطر للكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد تضمنت (4) مجالات وفي ضوء النتائج تم التوصل إلى أن عمداء الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد تمكنوا من إدارة مخاطر أخلاقيات المهنة والأجور الدراسية ولكن لديهم ضعف في إدارة المخاطر في مجال التعصب الطلابي والجانب الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين.

وهدفت دراسة شواقفة (Shawaqfeh, 2014) إلى تقييم إدارة المخاطر داخل المختبرات التعليمية في الجامعات الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المختبرات في الجامعات الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (455) من المستجيبين، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى: أن مستوى التزام إدارة الجامعة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر كانت منخفضة بمتوسط 2,32 على مقياس ليكرت، حيث أكد هذا المستوى إلى نقص في تنفيذ احتياطات الصحة والسلامة والتي كان لها مستوى منخفض بمتوسط (2,36) على مقياس ليكرت، وأظهرت النتائج أن العمال لم يتلقوا التدريب الكافي لإدارة المخاطر التي قد يتعرضون لها، ومع ذلك أظهرت المؤشرات أن هناك وعي بين العمال بالمخاطر المحيطة بهم.

وهدفت دراسة العنزي (2015م) إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في السعودية وتهدد سلامتها وبالتالي تؤثر على فعاليتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الأمير سلطان الأهلية في مدينة الرياض وعينة الدراسة بلغ عددهم (175) قيادي حيث أظهرت النتائج أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في مؤسسة التعليم العالي بشكل عام هي منخفضة وأيضًا إن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم

العالي تساعد في مواجهة التحديات بدرجة عالية وأظهرت أيضاً أن درجة تأهيل وتدريب منسوبي مؤسسات التعليم العالي على واجهة المخاطر هي منخفضة.

وهدف دراسة آن لند كويست (Ann E Lundquist, 2015) إلى تحديد المنهجية النظرية في فهم عملية صنع القرار والعمليات الإدارية فيما يتعلق بتبني وتطبيق وتكامل إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة من وجهة نظر الإداريين بمسؤولية نظام (ERM) والرقابة وبناء نظرية تنفيذ إدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي لاستخدامها من قبل الباحثين، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية واقتصر عينة الدراسة على مشاركة المسؤولين الذين لديهم إدارة مخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم العالي تعتمد إدارة المخاطر إما كمبادرة استباقية من قبل مجلس الإدارة والرئيس أو كحدث حيث تنتقل أنشطة تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسات الأكاديمية إلى أربعة مستويات (تشكيلها، وتطويرها، وإنشائها، وإدماجها) بدلاً من تعميق المراحل التي يتم تنظيمها خلال العام الدراسي.

وهدف دراسة سوم وسعد (Sum & Saad, 2017) إلى توضيح أهمية إدارة المخاطر في المحيط الأكاديمي وتعزيز المعرفة والفهم بشأن المخاطر في سياق التعليم العالي، كما هدفت إلى تصحيح تصورات الأشخاص حول إدارة المخاطر، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الماليزية الحكومية واقتصر عينة الدراسة على بيئة الجامعة (جامعة العلوم الإسلامية الماليزية) حيث ساهمت في تعزيز الفهم والمعرف في إدارة المخاطر، وأبرزت بأنها أداة إدارية فعالة لمساعدة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوصي الدراسة في التحقق من كيفية تضمين عمليات إدارة المخاطر في دورات الإدارة الأساسية للجامعة، وتطوير إطار إدارة المخاطر الذي يتناسب مع بيئة الجامعة.

وهدف دراسة يوكوياما وكيكو (Yoko yama & Keiko, 2018) إلى تحديد كيف أدت عدم اليقين وانعدام الأمن في فترة ما بعد 2008 إلى إعادة تشكيل إدارة المخاطر في أنظمة الجامعة، حيث تتفحص الدراسة الرقابة الداخلية في سياقات نظام الجامعات الانجليزية وجامعة ولاية نيويورك ويستخدم مفهوم المخاطر من خلال أطروحات مجتمع المخاطر ونقول الصحيفة أن عدم اليقين والقلق وانعدام الثقة لم يعيد تشكيل آليات إدارة المخاطر في إنجلترا ونظام جامعة نيويورك وكانت ردود الفعل لهذه الأنظمة الجامعية ضد الأزمة هي الاستجابة الفورية للنقص المالي، بدلا من إصلاح آليات الرقابة الداخلية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يرى الباحثان أن هذه الدراسات بمثابة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهتهم في دراستهم الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، ووجهت الباحثين نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنتهم من تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية. ويرى الباحثان أيضاً أن ما يميز هذه الدراسة، أنها تناولت متغير لم يتم تناوله من قبل وهو إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية، واشتمال عينة الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني الجامعات الأردنية من العديد من المخاطر التي تعيق مسيرتها التعليمية، مثل التزايد الملحوظ في ظاهرة العنف الجامعي، والمشاجرات الطلابية في الحرم الجامعي بالإضافة إلى ضعف التمويل الجامعي، الذي أدى إلى ضعف في نوعية التعليم الجامعي، وإلى ضعف المخرجات التعليمية، ولا شك أن ذلك يشكل مخاطر وتحديات كبرى للجامعات لذلك لا بد من وجود طريقة لإدارة المخاطر في الجامعة لعدة أسباب من أهمها حرص الجامعة على الحفاظ على أرواح منسوبيها وأصولها المالية، كما لوحظ في الآونة الأخيرة تعدد المخاطر سواء كانت طبيعية أم مالية أم مخاطر صحية وطبية كالتى تحدث بالمستشفيات إضافة إلى اشتراط كثير من الجهات المعنية بالجودة والاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي وجود سياسة لإدارة المخاطر، وكذلك فإن الجهات

المعنية بالتصنيفات العالمية للجامعات أصبحت تهتم بوجود إدارة للمخاطر عند تقييمها للجامعات، حيث أشار الأحمد (2007م) أن مفهوم إدارة المخاطر ذو أبعاد ثقافية واجتماعية وأن الجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى عُرضة للكثير من المخاطر والأزمات، إضافة إلى دراسة الشواقفة (2014م) التي أشارت إلى أن التزام الجامعة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر كانت منخفضة، حيث أكد هذا المستوى إلى نقص في تنفيذ احتياطات الصحة والسلامة، إضافة إلى دراسة العنزي (2015م) التي أظهرت أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام هي درجة منخفضة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة، ولذلك سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر)؟

فرضيات الدراسة:

- 1- إمكانية تطبيق الجامعات الأردنية لإدارة المخاطر متوسطة لدى القادة الأكاديميين والإداريين.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين لإمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى لنوع الجامعة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير نوع الكلية؟
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير العمر؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تعرّف إمكانية تطبيق الجامعات الأردنية لإدارة المخاطر من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية؛ وذلك لتوجيه الأنظار نحو الاهتمام بموضوع تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية.
2. تعرّف أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، نوع الجامعة، نوع الكلية، العمر في تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية؛ وذلك للوصول إلى فهم عميق لواقع إدارة المخاطر في الجامعات والاستفادة من النتائج للتوصية بتحسين وتطوير الواقع.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من البعدين الآتين:

الأهمية النظرية: لا يزال مفهوم إدارة المخاطر موجهاً نحو مؤسسات الإنتاج الاقتصادي، ولا يبرح الباحثون المعنيون به، ينظرون إليه على أنه بُعد إداري مقصور على المؤسسات الاقتصادية، غير أن الكثير من المؤسسات - ومنها الجامعات - عرضة بصورة مستمرة للمخاطر ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة الحالية حيث:

يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة القادة الأكاديميين والإداريين في تعرّف إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية؛ مما يساهم في تعزيز القدرة على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها الجامعات الأردنية.

الأهمية التطبيقية: تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في المجال العلمي التربوي، فهي تساعد أصحاب القرار في الجامعات الأردنية في معرفة إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية، وبالتالي اتخاذ القرارات المتعلقة بإمكانية التطبيق في الجامعات الأردنية واستفادة الباحثون من أدوات الدراسة، ومنهجيتها.

التعريفات الاصطلاحية الإجرائية:

يتناول هذا الجزء قسمين من التعريفات، التعريفات الاصطلاحية والتعريفات الإجرائية:

إدارة المخاطر: تُعرف بأنها "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة" (موسى ونور والحداد وذيب، 2012م: 26). وتُعرف إمكانية تطبيق إدارة المخاطر إجرائياً: هي الدرجة التي سيسجلها المستجيبون على أداة الدراسة من خلال استبانة تُعدّ خصيصاً لذلك. وتُعرف إدارة المخاطر إجرائياً: هي التنبؤ بالأخطار وإدراكها قبل حدوثها والقدرة على مواجهتها والسيطرة عليها في وقتها من أجل تحقيق الأهداف المسعى لها.

الجامعة: "مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة. ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى - البكالوريوس - على الأقل (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1995م: 61).

القادة الأكاديميون: هم نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

القادة الإداريون: هم مديرو الإدارات ومساعدهم ونوابهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية في المجالات: التخطيط لإدارة المخاطر، وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر، والمتابعة والإشراف، والتقويم والمراجعة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية.

الحدود المكانية: تمّ تطبيق الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة: (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة جدارا، وجامعة جرش الأهلية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2018-2019م).

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسح الجزئي وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة)، حيث تم تطبيق أداة الدراسة في ست جامعات أردنية وهي: جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة جدارا، وجامعة جرش الأهلية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني 2018/2019م، ثلاث جامعات حكومية وثلاث جامعات خاصة.

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين مؤلفة من (350) قائدًا أكاديميًا وإداريًا من الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة)، حيث تم توزيع الاستبانات جميعها عليهم، وتم استرجاع (331) استبانة كانت جميعها قابلة للتحليل والترميز. وبعد تحديد حجم العينة المطلوبة التي تم سحبها مع مراعاة نسبة توزيعهم في المجتمع الأصلي حسب متغيرات الدراسة، وذلك باتباع أسلوب التوزيع المناسب للعينات العشوائية البسيطة. كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة الجنس والمؤهل العلمي ونوع الجامعة ونوع الكلية والعمر

النسبة	التكرار	الفئات	
69.2	229	ذكر	الجنس
30.8	102	أنثى	
41.4	137	بكالوريوس	المؤهل العلمي
11.8	39	ماجستير	
46.8	155	دكتوراه	
74.3	246	حكومية	نوع الجامعة
25.7	85	خاصة	
53.2	176	إنسانية	نوع الكلية
46.8	155	علمية	
4.8	16	أقل من 30 سنة	العمر
75.2	249	من 30 - أقل من 50	
19.9	66	50 فما فوق	
100.0	331	المجموع	

أداة الدراسة:

بهدف الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، فقد تم بناء أداة خاصة بهذه الدراسة، بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة كدراسة الفقهاء (2012)، والعنزي (2015) حول موضوع الدراسة، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات وأصبحت بصورتها النهائية (27) فقرة بعد التحكيم، بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية الأساسية للدراسة مقسمة إلى أربعة مجالات رئيسة موضحة كالآتي:

1. التخطيط لإدارة المخاطر يتكون من (12) فقرة
2. تنفيذ سياسة إدارة المخاطر يتكون من (6) فقرات
3. المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر يتكون من (4) فقرات
4. تقييم ومراجعة لإدارة المخاطر يتكون من (5) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي: ((كبيرة جدًا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جدًا (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؛ بعرضها على مجموعة مؤلفة من ثمانية عشر عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة

والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات (الإدارة التربوية، مناهج العلوم، وإدارة الأعمال، المحاسبة) في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية لتسع فقرات وحذف أربع فقرات، كما هي في الصورة الأولية لأداة الدراسة، وبالإبقاء على ثماني عشرة فقرة دونما تعديل. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم مكوّناً من سبع وعشرين فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: التخطيط لإدارة المخاطر وله اثنا عشرة فقرة، تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وله ست فقرات، المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر وله أربع فقرات، تقويم ومراجعة إدارة المخاطر وله خمس فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) قائداً أكاديمياً وإدارياً من قادة الجامعات الأردنية للتأكد من ثباتها، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

جدول(2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التخطيط	0.89	0.84
تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	0.91	0.92
المتابعة والإشراف	0.93	0.85
التقييم والمراجعة	0.90	0.95
تطبيق إدارة المخاطر	0.92	0.96

يتضح من الجدول(2) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لقياس إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الأداة (0.89-0.93)، وكما بلغ معامل ثبات كرونباخ للمجموع الكلي على الأداة بجميع فقرات الأداة ككل (0.92)، وتعتبر هذه القيم على الأداة قيم جيدة لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

أ. معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين المكونة من (27) فقرة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح:

مستوى درجة التقييم على المقياس

فئة الأوساط الحسابية

5.00-4.21

4.20- 3.41

3.40- 2.61

درجة التقييم

كبيرة جداً

كبيرة

متوسطة

2.60-1.81

قليلة

1.80-1.00

قليلة جدًا

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة (الديموغرافية)، وهي:

1. الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
3. نوع الجامعة، وله مستويان: (حكومية، خاصة).
4. نوع الكلية، وله مستويان: (إنسانية، علمية).
5. العمر وله ثلاثة مستويات: (أقل من 30 سنة، من 30-50، 50 فما فوق).

ب. المتغير التابع: إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة للكشف عن إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وقد كانت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: "ما إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتب لإمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مبين في جدول (3)

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التخطيط	2.74	.671	متوسط
2	3	المتابعة والإشراف	2.68	.843	متوسط
3	4	التقييم والمراجعة	2.63	.898	متوسط
4	2	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	2.53	.765	متوسط
		تطبيق إدارة المخاطر	2.66	.699	متوسط

يتبين من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتب لإمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها، حيث أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.53-2.74)، حيث جاء التخطيط في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.74)، بينما جاء تنفيذ سياسة إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.53)، وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة المخاطر ككل (2.66) وبانحراف معياري (.699) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تجاهل بعض القادة الأكاديميين والإداريين إلى هذه المسؤولية، عدم ملاءمة الخطط الاستراتيجية للواقع الموجود، وغياب عنصر التعاون والتشارك بين القادة، وغياب ثقافة إدارة المخاطر في الجامعات، قلة توافر الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المخاطر، والإمكانيات البشرية المؤهلة والمدرّبة بسبب قلة تنظيم الدورات التدريبية، وقلة عقد الندوات والاجتماعات وإعداد ورش العمل من أجل الاستشراف بالمخاطر المحتملة، وضعف المتابعة من قبل

القادة من حيث تسجيل المخاطر التي حدثت وكيفية التعامل معها، إلى جانب قلة إعداد التقارير التي توضح المخاطر المحتملة في الجامعات؛ حيث لا تلجأ الجامعات إلى مثل ذلك إلا وقت حدوث الأزمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفقهاء (2012م) التي أظهرت أن درجة الالتزام بأصول إدارة المخاطر في الجامعة جاءت متوسطة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الشواقفة (2014م) التي أظهرت أن مستوى التزام إدارة الجامعة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر جاءت بنسبة منخفضة، وتختلف أيضاً مع دراسة العنزي (2015م) التي أظهرت أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في الجامعات بشكل عام منخفضة.

وقد جاءت مجالات إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وفقاً للترتيب الآتي: حصل مجال التخطيط لإدارة المخاطر على أعلى درجة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.74) وبانحرافات معيارية (0.671) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة المخاطر لدى القيادات في الجامعات، قلة الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى في مجال إدارة المخاطر، عدم توظيف البحث العلمي لدراسة إدارة المخاطر في الجامعات.

وفي المرتبة الثانية جاء مجال المتابعة والإشراف إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.68) وبانحرافات معيارية (0.843) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الرقابة وعدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والتسرع في اتخاذ القرارات وغياب التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التقييم والمراجعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.63) وبانحرافات معيارية (0.898) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضع متخصصين لديهم القدرة على تقييم ومراجعة المخاطر المحتملة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.53) وبانحرافات معيارية (0.765) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم التخطيط المسبق للتعامل مع المخاطر، وعدم توفر فرق مؤهلة ومدرّبة متخصصة في مجال إدارة المخاطر، وقلة الدعم المالي الموجه لإدارة المخاطر، وكثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة فكانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال التخطيط: تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (4)

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	إتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي)	3.18	.778	متوسط
1	2	وضع استراتيجية محددة لإدارة المخاطر	3.18	.857	متوسط
3	8	إجراء تجارب وهمية للتعامل مع المخاطر المحتملة	3.00	1.182	متوسط
4	3	تنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة	2.85	.976	متوسط
5	4	القيام بدراسات لتعرف المخاطر المحتملة	2.75	.939	متوسط
6	11	نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعات	2.70	1.030	متوسط
7	12	حضور (دورات تدريبية وندوات وعقد اجتماعات دورية) في مجال إدارة المخاطر	2.63	1.035	متوسط
8	5	دراسة أبدال مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تحويلها، تجنبها)	2.62	.921	متوسط
9	10	تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للتنبؤ بالمخاطر	2.56	1.067	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	7	القيام بمسح للبيئة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة	2.48	.948	متوسط
11	6	تشكيل فرق للتنبؤ بالمخاطر المحتملة	2.47	.967	متوسط
12	9	توفي قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر	2.46	1.036	متوسط
		التخطيط	2.74	.671	متوسط

يتبين من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.46-3.18) وبمستوى درجة تقييم متوسطة من درجة التقدير على الفقرات، أما على المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (.671). وبمستوى درجة تقييم متوسطة. حيث جاءت الفقرتان رقم (1، 2)، ونصهما "إتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة (خطوات التفكير العلمي)"، و"وضع استراتيجية محددة لإدارة المخاطر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة المخاطر لدى القيادات في الجامعات، وضعف التنسيق بين البحث العلمي والقطاع الخاص للقيام بدراسات خاصة بإدارة المخاطر، وعدم الاهتمام بثقافة نشر إدارة المخاطر في الجامعات عن طريق وسائل الإعلام، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وبمستوى درجة تقييم متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف التنسيق بين قيادات الجامعات سواء المحلية العربية أو العالمية للاستشراف بالمخاطر، وقلة الدعم المادي للجامعات للقيام بالورش، إلى جانب قلة الحوافز التي تقدم للمتخصصين بإدارة المخاطر للقيام بهذه الورش، وضعف التنسيق بين البحث العلمي والقطاع الخاص للقيام بدراسات خاصة بإدارة المخاطر، وضعف كفاءة القائمين على إدارة المخاطر.

ثانياً: مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتنفيذ سياسة إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	تنفيذ الخطط المتفق عليها بشكل ملائم	2.65	.910	متوسط
2	17	القيام باستكشاف تأثير المخاطر على (الوظائف، الأنشطة)	2.54	.898	متوسط
3	15	إشراك كافة المستويات الإدارية في مواجهة المخاطر	2.52	.951	متوسط
4	13	التشارك مع قيادات الجامعة لتفعيل إدارة المخاطر	2.51	.929	متوسط
5	14	تحليل دقيق للمخاطر بهدف توصيفها	2.49	.906	متوسط
5	16	التأكد من أنّ الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها	2.49	.847	متوسط
		تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	2.53	.765	متوسط

يتبين من الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.49-2.65) وبمستوى درجة تقييم متوسطة من درجة التقدير على الفقرات، أما على المجال ككل بلغ المتوسط الحسابي لتنفيذ سياسة إدارة المخاطر (2.53) وبانحراف معياري (.765). وبمستوى درجة تقييم متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تنفيذ الخطط المتفق عليها بشكل ملائم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وبدرجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الإمكانيات المالية المخصصة لإدارة المخاطر وقلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة من أجل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، بينما جاءت الفقرتان رقم (14، و16) ونصهما "تحليل دقيق للمخاطر بهدف توصيفها"، و"التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.49) وبمستوى درجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود أنظمة

متخصصة فعلياً بإدارة المخاطر، وعدم وجود تقييم من قبل الجهات المتخصصة بإدارة المخاطر، وعدم تقديم التغذية الراجعة من قبل المستفيدين في الجامعة.

المجال الثالث: المتابعة والإشراف

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتابعة والإشراف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	اطّلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية للمخاطر المحتملة	2.73	1.016	متوسط
2	22	متابعة آثار المخاطر المحتملة لضمان عدم تكرارها	2.68	.996	متوسط
3	21	اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر المحتملة	2.67	.989	متوسط
4	20	مراجعة عمليات إدارة المخاطر	2.62	.918	متوسط
		المتابعة والإشراف	2.68	.843	متوسط

يتبين من الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.62-2.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "اطّلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية للمخاطر المحتملة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبمستوى درجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم كفاءة الفرق التي تقوم بإعداد التقارير من حيث إتباع الأساليب العلمية، عدم الاهتمام بالخطط السابقة من قبل القادة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "مراجعة عمليات إدارة المخاطر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62) وبدرجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم الاستمرارية بتنفيذ الخطط السابقة لإدارة المخاطر، وعدم المصداقية والشفافية في تقييم الأداء وتدخل الواسطة والمحسوبية، وبلغ المتوسط الحسابي للمتابعة والإشراف ككل (2.68) وبانحراف معياري (0.843) وبمستوى درجة تقييم متوسطة.

المجال الرابع: التقييم والمراجعة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتقييم والمراجعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	إعداد تقارير توضح المخاطر المحتملة.	2.69	1.060	متوسط
2	25	تسجيل كافة المخاطر التي حدثت للإفادة من كيفية التعامل معها	2.65	1.032	متوسط
3	27	تقييم الأداء بناءً على معايير متفقاً عليها	2.61	.957	متوسط
4	23	تقييم الخطط السابقة للتعامل مع مخاطر محتملة مشابهة	2.60	.990	متوسط
5	24	الإفادة من التغذية الراجعة لإدارة المخاطر مستقبلاً	2.59	.997	متوسط
		التقييم والمراجعة	2.63	.898	متوسط

يتبين من الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.59-2.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "إعداد تقارير توضح المخاطر المحتملة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وبمستوى درجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم كفاءة الفرق التي تقوم بإعداد التقارير، وعدم المصداقية والشفافية في تقييم الأداء، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "الإفادة من التغذية الراجعة لإدارة المخاطر مستقبلاً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وبمستوى درجة تقييم متوسطة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بالخطط السابقة من قبل القادة المسؤولين عن إدارة المخاطر في الجامعات وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم والمراجعة ككل (2.63) وبانحراف معياري (0.898).

ثانياً: السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تُعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر

تطبيق إدارة المخاطر	التقييم والمراجعة	المتابعة والإشراف	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	التخطيط			
2.64	2.60	2.65	2.49	2.73	س	ذكر	الجنس
.745	.940	.871	.778	.727	ع		
2.71	2.70	2.74	2.63	2.75	س	أنثى	
.585	.794	.779	.728	.527	ع		
2.78	2.73	2.74	2.64	2.88	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.670	.853	.820	.776	.640	ع		
2.86	2.91	2.82	2.66	2.96	س	ماجستير	
.681	.856	.843	.763	.648	ع		
2.51	2.47	2.58	2.40	2.56	س	دكتوراه	
.702	.924	.859	.739	.663	ع		
2.68	2.63	2.67	2.54	2.78	س	حكومية	نوع الجامعة
.720	.925	.877	.782	.671	ع		
2.61	2.63	2.70	2.52	2.62	س	خاصة	
.637	.821	.743	.718	.658	ع		
2.63	2.59	2.63	2.50	2.71	س	إنسانية	نوع الكلية
.618	.797	.778	.678	.610	ع		
2.70	2.68	2.74	2.56	2.78	س	علمية	
.781	1.001	.911	.854	.734	ع		
2.60	2.57	2.61	2.47	2.68	س	أقل من 50 سنة	العمر
.664	.858	.773	.745	.650	ع		
2.91	2.88	2.96	2.76	2.97	س	50 فما فوق	
.785	1.014	1.042	.804	.706	ع		

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (9) وتحليل التباين الخماسي للأداة ككل جدول (10).

جدول (9) تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر على مجالات تطبيق إدارة المخاطر

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.332	.944	.390	1	.390	التخطيط	الجنس
.031	4.668	2.610	1	2.610	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	هوتلنج >0.020
.136	2.231	1.536	1	1.536	المتابعة والإشراف	ح >0.177
.139	2.203	1.707	1	1.707	التقييم والمراجعة	
.000	9.278	3.831	2	7.662	التخطيط	المؤهل
.029	3.578	2.000	2	4.001	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	ويلكس >0.917
.257	1.363	.939	2	1.877	المتابعة والإشراف	ح >0.000
.012	4.452	3.450	2	6.900	التقييم والمراجعة	
.170	1.888	.780	1	.780	التخطيط	نوع الجامعة
.903	.015	.008	1	.008	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	هوتلنج >0.025
.589	.293	.202	1	.202	المتابعة والإشراف	ح >0.094
.708	.140	.109	1	.109	التقييم والمراجعة	
.910	.013	.005	1	.005	التخطيط	نوع الكلية
.892	.019	.010	1	.010	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	هوتلنج >0.007
.374	.792	.546	1	.546	المتابعة والإشراف	ح >0.688
.768	.087	.067	1	.067	التقييم والمراجعة	
.001	10.506	4.338	1	4.338	التخطيط	العمر
.001	10.344	5.783	1	5.783	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	ويلكس >0.040
.001	11.819	8.138	1	8.138	المتابعة والإشراف	ح >0.013
.004	8.228	6.376	1	6.376	التقييم والمراجعة	
		.413	324	133.774	التخطيط	الخطأ
		.559	324	181.119	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	
		.689	324	223.094	المتابعة والإشراف	
		.775	324	251.052	التقييم والمراجعة	
			330	148.499	التخطيط	الكلية
			330	>193.011	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر	
			330	234.786	المتابعة والإشراف	
			330	266.070	التقييم والمراجعة	

يُتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المرأة وميلها إلى حب المسؤولية وتقبلها معايير الرقابة والالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل في جميع المجالات باستثناء مجال المتابعة والإشراف، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (11).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق واضحة بين الجامعات من حيث نشأتها والمنطقة التي توجد فيها وطبيعة التخصصات والبرامج فيها والطريقة التي تدار بها هذه الجامعات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر نوع الكلية في جميع المجالات، حيث تعزى النتيجة إلى غياب تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية 50 سنة فما فوق وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة في هذا العمر يمتلكون الخبرة، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة المناسبة.

جدول (10) تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة، ونوع الكلية، والعمر على تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.118	2.459	1.128	1	1.128	الجنس
.003	5.995	2.750	2	5.499	المؤهل العلمي
.718	.130	.060	1	.060	نوع الجامعة
.754	.098	.045	1	.045	نوع الكلية
.001	12.043	5.524	1	5.524	العمر
		.459	324	148.604	الخطأ
			330	161.293	الكلية

يتبين من الجدول الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 2.459 وبدلالة إحصائية بلغت .118.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 5.995 وبدلالة إحصائية بلغت .003. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (11).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف .13. وبدلالة إحصائية بلغت .718.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر نوع الكلية، حيث بلغت قيمة ف .098. وبدلالة إحصائية بلغت .754.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 12.043 وبدلالة إحصائية بلغت .001. وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية 50 فما فوق.

جدول (11) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي على تقديرات القادة الأكاديميين والإداريين في إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		
			2.88	بكالوريوس	التخطيط
		.08	2.96	ماجستير	
	*.39	*.31	2.56	دكتوراه	
			2.64	بكالوريوس	تنفيذ سياسة إدارة المخاطر
		.02	2.66	ماجستير	
	.26	*.24	2.40	دكتوراه	
			2.73	بكالوريوس	التقييم والمراجعة
		.18	2.91	ماجستير	
	*.43	.25	2.47	دكتوراه	
			2.78	بكالوريوس	تطبيق إدارة المخاطر
		.09	2.86	ماجستير	
	*.35	*.26	2.51	دكتوراه	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دكتوراه من جهة وكل من بكالوريوس وماجستير من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من بكالوريوس، وماجستير في التخطيط، وفي تطبيق إدارة المخاطر ككل، وتعزى النتيجة إلى إتباعهم الأساليب العلمية في إعداد الخطط الخاصة بإدارة المخاطر، ولديهم حب المشاركة والعمل الجامعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دكتوراه وبكالوريوس وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس في تنفيذ سياسة إدارة المخاطر، وتعزى النتيجة إلى معرفتهم واطلاعهم على موضوع الدراسة، ومؤهلين علمياً بشكل كافي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دكتوراه وماجستير وجاءت الفروق لصالح ماجستير في التقييم والمراجعة، وتعزى النتيجة إلى الخبرة الطويلة والتي تجاوزت الخمس سنوات في مجال تقييم ومراجعة إدارة المخاطر.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإن الباحثين يوصيان بالآتي:

- تشكيل قسم خاص بإدارة المخاطر في الجامعات الأردنية تكون مهمته التعامل مع المخاطر الجامعية المحتملة.
- الاهتمام بنشر ثقافة المخاطر في المؤسسات التربوية التعليمية الأردنية.
- اعتماد برامج دراسية خاصة بإدارة المخاطر في الجامعات الأردنية.
- ربط تنفيذ سياسة إدارة المخاطر بالأهداف العامة للجامعة.
- ضرورة تقييم ومراجعة إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية باستمرار عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف من أجل الاستفادة من المخاطر مستقبلاً.
- الحرص على توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التنبؤ بالمخاطر في الجامعات الأردنية
- ضرورة إتباع الإجراءات التي تؤدي بالنهاية إلى النتائج المخطط لها.
- توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة لعقد دورات تدريبية في الجامعات تتعلق بإدارة المخاطر فيها.

- ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (1999م). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع.
- الأحمد، عدنان. (2007م). *إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي، الثقافتة سبسيولوجية، جامعة الزيتونة*.
- البزاز، حسن. (2001م). *إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول*. ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- بسمة، محمد علي. (2004م). *واقع إدارة الخطر وأهميته في المنظمات الصناعية. دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- جعفر، عبد الإله. (2000م). *تمويل وتكاليف التعليم العالي في الأردن، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية*. 16- 18 مايو 2000م.
- الزبيدي، رباب عبد الوهاب عبود. (2014م). *إدارة المخاطر في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين*. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد كلية التربية.
- الشيخلي، عبدالقادر. (2000م)، *أخلاقيات الأستاذ الجامعي، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، الأردن: جامعة الزرقاء الأهلية*. 16- 18 مايو 2000م.
- العززي، ناصر بن مصارع رشيد. (2015م). *إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث*. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفهاء، عصام نجيب. (2012م). *إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن*.
- موسى، شقيري وآخرون. (2012م). *إدارة المخاطر*. عمان: دار المسيرة.
- المومني، نائل محمد. (2007م). *إدارة الأزمات والكوارث*. عمان: مطبعة الروزنا.
- الهاشمي، مختار وحمودة، إبراهيم. (2005). *مقدمة في مبادئ الخطر والتأمين بين التطور والتطبيق*. الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر.
- الوادي، محمود والزعبي، علي. (2011م). *مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)*، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر جامعة الزرقاء النوري. 17- 15 مارس 2011م.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (1995م). *تشريعات وزارة التعليم العالي في الأردن*. ج2، عمان.
- يوسف، عاطف. (2000م). *المكتبة الإلكترونية والتعليم العالي*. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Qahf, A. (1999). *Crisis Management* (in Arabic). Alexandria: Radiation Library.

- Al-Ahmad, A. (2007). *Risk Management in Higher Education Institutions* (in Arabic), Psychological Attitudes, Al-Zaytoonah University.
- Al-Bazzaz, H. (2001). *Managing the crisis between boiling points and turning* (in Arabic). First Edition, Beirut: University Foundation for Studies and Publishing.
- Basma, M. (2004). *The reality of risk management and its importance in industrial organizations. A field study in the textile factory in Mosul* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, College of Business and Economics University of Al Mosul.
- Jafar, A. (2000). *Financing and Costs of Higher Education in Jordan, a research paper presented to the Higher Education Conference in Jordan* (in Arabic): Between Reality and Ambition, Zarqa Private University. May 18-16, 2000.
- Al-Zubaidi, R. (2014). *Risk management in the private colleges of the University of Baghdad Governorate from the point of view of department heads and instructors* (in Arabic). PhD thesis, Baghdad University College of Education.
- Sheikhly, A. (2000). *University Professor Ethics, a research paper presented to the Higher Education Conference in Jordan between Reality and Ambition* (in Arabic), Jordan: Zarqa Private University. May 18-16, 2000.
- Al-Anzi, N. (2015). *Risk management and its role in the strategies of higher education institutions to reduce crises and disasters* (in Arabic). PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Fuquha, I. (2012). *Risk Management in Arab Universities: A Case Study of Philadelphia University in Jordan* (in Arabic).
- Musa, Shugairi et al. (2012). *Risk Management* (in Arabic). Amman: House of the March.
- Al-Momani, N. (2007). *Crisis and disaster management* (in Arabic). Amman: Rozana Press.
- Al-Hashemi, M & Hammouda, I. (2005). *An introduction to the principles of risk and insurance between development and application* (in Arabic). Alexandria: University House for Printing and Publishing.
- Al-Wadi, M & Zoubi, A. (2011). *Total Quality Management Requirements as a Tool to Achieve Competitive Advantage in Jordanian Universities (Analytical Study), a research paper presented to Zarqa University's periodic conference* (in Arabic). 15-17 March 2011.
- Ministry of Higher Education and Scientific Research. (1995). *Legislation of the Ministry of Higher Education in Jordan* (in Arabic). C2, Oman
- Yousef, A. (2000). *Electronic library and higher education. A research paper presented to the Higher Education Conference in Jordan between Reality and Ambition* (in Arabic), Zarqa Private University.

المراجع الأجنبية:

- AIRMIC, I. (2002). A risk management standard, 2002-page1.
- Alexander, C.& sheedy E.(2004). *The professional Risk mangers Hand-book*.1st ed. Wilmington, DE: PRIMA publications.
- Crock ford, N. (1986). *An Interoduction to Risk Management*. 2nd ed. Wood head- faulkner.
- Gorrod, M. (2003). *Risk management systems. Palgrave Macmillan. Education*. 4th ed. Continuum.
- Greene, M., & Serbein N. (2007). *Risk management, Text & cases*, Reston, Aprent Hall company.
- ford. G. (2000). *An introduction to Risk management*, Cambridge, wood head Faulkner.
- <http://www.just.edu.jo/ar/aboutjust/Documents/riskplan.pdf>
- <https://bakkah.net.sa/ar/risk-management-department-universities-strategy-structure-function>.
- Lundquist, E. A. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at U.S. Colleges and Universities: Administration Processes Regarding the Adoption, Implementation, and Integration of ERM*.(unpublished Doctor al Disser tation). Western Michigan University, Lansing, Michigan, U.S.

- McWilliam, E., Taylor, p., & Singh, P.(2002). *Doctoral Education, Danger and Risk Management*.
- Meber, R. & Gedges, A(2003). Risk management in the business Enterprise, illions, Richard D. Ilwin.
- Meighan, R. & Blatchford, I. (2004). A Sociology of Education. 4th ed. Continuum.
- Shawaqfeh, A. (Advisor). Risk Evaluation and Management in Laboratories of Universities: A Survey Study of Jordanian Universities.
- Sum, Md. R., & Saad, M. Z. (2017, December 5-6). *Risk management in universities* Paper Presented at 3rd international Conference on Qalb Guided Leadership in Education Institutions International cater., kept, Nilai Negeri Sembilan Malaysia.
- YokO yama, K. (2018). The Risk of Risk Management in the Universities: A Ne Way to Understand Quality in University management, *Journal*,(55),16.